DANSK SVØMMEUNION

DANSK SVØMMEPLAN 2016

-langsigtede internationale topresultater til dansk svømning-



Udarbejdet af:
Stig Härstedt, eliteklubrepræsentant, Kvik Kastrup
John Axel, eliteklubrepræsentant, Herning Svømmeklub
Ricki Clausen, elitetrænerrepræsentant, Køge Svømmeklub
Charlotte Falkentoft, konsulent, Team Danmark
Jes Gydesen, bestyrelsesmedlem, Dansk Svømmeunion
Paulus Wildeboer, landstræner, Dansk Svømmeunion
Lars Sørensen, elitechef, Dansk Svømmeunion

Indhold

1: Dansk Svømmeplan 2016 - indledende ord 3
Mål og formål med svømmeplan 2016/2020 3
Sportslige mål 4
Organisatoriske mål 4
2: Sportslig udvikling 5
Landsholdenes opbygning 6
Mål og formål med landsholdene 6
Aldersrelateret træning (ATK) i ny og udvidet udgave, version 2 8
NTC's rolle og formål 8
Klubbernes sportslige udvikling, herunder den røde tråd 9
3: Organisatorisk udvikling 10
Klubbernes organisatoriske udvikling 11
Kvantiteten 11
Kvaliteten 11
Klubmatrix 12
Konklusion og eksekvering af klubmatrix 13
Organisering af sportsafdelingen 13
Organisering af netværk med svømmere, trænere og klubber 14
4: Anbefalede handlinger som følge af svømmeplan 2016 15
5: Betænkninger 16
6: Væsentligste forandringer 16

1: Dansk Svømmeplan 2016 - indledende ord

Forud for etablering af arbejdsgruppen der har formuleret dette skriv er gået en proces, hvor alle eliteklubber er blevet hørt via enkeltvise møder med repræsentanter for eliteafdelingens styregruppe. Som afslutning på den proces mødtes alle eliteklubberne og diskuterede indholdet fra eliteklubmøderne og valgte herefter repræsentanter til arbejdsgruppen, der fik til opgave at formulere en ny eliteplan. Forud for etableringen af arbejdsgruppen har der også været dialog med trænerne fra eliteklubberne.

Det, der oprindeligt startede som et arbejde omkring elitesvømningen i Danmark – i daglig tale kaldet ”Eliteplan 2016” - blev af den valgte arbejdsgruppe udbygget til at omfatte hele svømme-Danmarks konkurrenceaktiviteter. Dette blev gjort, fordi arbejdsgruppen hurtigt nåede frem til, at der for at sikre det højeste elitære niveau på lang sigt krævedes en bredere systemisk tilgang. Heri ligger også en anerkendelse af at svømmesportens sammenhængskraft i meget stor udstrækning er centreret om mesterskaberne og den motiverende effekt mesterskaber har på dansk svømnings udvikling.

Arbejdet blev derfor omdøbt ”Svømmeplanen 2016”, da den ikke alene omfatter eliten, men omfatter hele svømme-Danmarks konkurrenceaktiviteter og er længerevarende i sine ambitioner. Det er internationalt anerkendt, at det kræver minimum ti års målrettet træning at nå den internationale top. Og en stor del af dette udviklingsarbejde foregår i klubberne og ved Dansk Svømmeunions forskellige mesterskaber.

Svømmeplan 2016 omfatter således udviklingen af konkurrencesvømningen generelt i Danmark gennem etableringen af en rød tråd mellem generel sportslig udvikling i klubberne, mesterskabsstruktur, landshold og afslutningsvis internationale mesterskaber. Derudover har arbejdsgruppen anset involveringen af klubberne – både ledere og trænere – som et helt essentielt udviklingsområde i den nye plan. Derfor omfatter planen også et udviklingsværktøj til brug for både klubber og union i den fortsatte klubudvikling organisatorisk, økonomisk og sportsligt.

Den brede og dybe proces der ligger forud for arbejdsgruppens afsluttende arbejde har sendt et signal om at dansk svømning ønsker samarbejde og involvering. Involvering er et nøgleord for arbejdsgruppen. De kommende fire års arbejde skal involvere alle nøgleinteressenterne om dansk konkurrencesvømning, og samtidig balancere i forhold til at opnå sportslige resultater på samme høje niveau som tilfældet har været i perioden 2009 – 2012.

Mål og formål med svømmeplan 2016/2020

Eliteplan 2016 arbejdsgruppen deler de forskellige interessenters opfattelse af, at en ambitiøs målsætning skal fastholdes i 2013 - 2016. Arbejdsgruppen deler også interessenternes opfattelse af, at det bl.a. kræver træningstilbud i "verdensklasse". Dansk Svømmeunions og Team Danmarks Nationale Træningscenter (NTC) matcher dette krav og skal fastholdes i den kommende periode. Der er et ønske om, at der etableres flere træningsmiljøer - i klubregi - i den kommende periode som kan matche NTC. Træningsmiljøer på niveau med NTC kræver, at der er en kritisk masse af svømmere på internationalt niveau som træner sammen dagligt. Arbejdsgruppen vurderer ikke, at der i

skrivende stund (efterår 2011) er tilstrækkelig med svømmere til at etablere flere træningsmiljøer på niveau med NTC. Målet i 2013 - 2016 bør derfor være at skabe en større kritisk masse gennem ændringer i talentarbejdet, herunder ændringer i konkurrencestrukturen så den understøtter den overordnede målsætning og herunder også ændringer i måden og prioriteringen af sportsafdelingens prioritering af klubudvikling. Sideløbende skal klubberne udvikles, så de er gearede til at løfte opgaven når antallet af svømmere med resultatperspektiv på højeste internationale niveau løbende stiger i takt med den øgede fokus på talentudvikling. Et overordnet og langsigtet mål med svømmeplan 2016 er således, at der ved starten af perioden 2017 – 2020 er skabt tilstrækkelig med svømmere på højt internationalt seniorniveau, således at der er behov for et eller flere træningsmiljøer - i klubregi – på niveau med NTC. Det er intentionen, at svømmeplan 2016's brede klubudviklingsfokus og brede sportslige fokus kommer til at betyde, at top svømmerne i større grad end i perioden 2009 – 2012 er spredt i flere miljøer til gavn for den langsigtede klubudvikling.

Eliteplan 2016 arbejdsgruppen mener ligeledes, at svømmesporten organiseret af Dansk Svømmeunion bør fungere som én samlet organisatorisk enhed. Det betyder, at der anbefales en fusion af eliteafdelingen og svømmesektion med en sportschef som øverste chef for afdelingen. Medarbejdere og udvalg fra svømmesektionen referer alle til sportschefen. Mesterskaberne er for Dansk Svømmeunion et kerneprodukt, både rent indtjeningsmæssigt, men også rent udviklingsmæssigt ift. at igangsætte nye ønskede tiltag og produkter relateret til mesterskaberne. Formålet med denne nye organisering er dermed at optimere den langsigtede sammentænkning for dansk svømning, samt at sikre at udbyttet af røde tråd ideer fra eksempelvis det aldersrelaterede træningskoncept (ATK) og nye mesterskabsstrukturer gennemføres optimalt.

Sportslige mål

Sportsafdelingen skal arbejde for at udvikle svømmere der kan vinde medaljer på seniorniveau ved EM, VM og OL på langbane i perioden 2013 – 16, samt på at skabe grundlag for at vinde medaljer i den efterfølgende olympiade, altså perioden fra 2017 – 2020.

Organisatoriske mål

Målet er at øge videns- og kompetenceniveauet blandt klubledere og trænere, så de kan udvikle og fastholde flere og bedre svømmere på årgangs-, junior- og seniorniveau og dermed understøtte en elitesatsning på højeste internationale niveau. Det skal gøres gennem udvikling og sparring fra sportsafdelingen til relevante klubber og trænere, så moderne og opdateret viden om klubudvikling findes i de danske konkurrence- og eliteklubber.

Udvikling og international bench marking af vidensniveauet hos de danske klubber og trænere er overordnede nøgleord for sportsafdelingens organisatoriske arbejde.

2: Sportslig udvikling

Den sportslige udvikling ift. at nå de overordnede sportslige mål om højeste internationale niveau skal bygge på en udvikling af den individuelle svømmer i regi af svømmeklubber, NTC og landshold.

Med henblik på at skabe en fælles forståelse af elitebegrebet i dansk svømning har arbejdsgruppen vedtaget følgende definitioner:

Konkurrencesvømmere
Svømmere, der deltager i nationale mesterskaber under SVØM.

National elite
Svømmere, der vinder medaljer ved nationale seniormesterskaber og juniorer, som repræsenterer Danmark ved EM for juniorer.

International elite
Svømmere, der repræsenterer Danmark ved internationale seniormesterskaber på langbane (EM/VM/OL).

Verdenselite
De otte bedste svømmere på langbane i en disciplin. Målt, enten via opnået resultat ved VM eller OL, eller via placering på årsverdensrangliste renset til to svømmere pr. nation.

De tre øverste niveauer er set med olympiske point defineret på følgende måde:

Verdenselite:	1.000 OL-point
International elite:	900 OL-point
National elite:	750-800 OL-point[1]

Niveauet med konkurrencesvømmere er ikke defineret nærmere eftersom gruppen defineres via de forskellige mesterskabers adgangskrav. Gruppen er relativt stor og uhomogen ift. OL point.

Kravtiderne til alle nationale og internationale mesterskaber bør fremadrettet fungere som et samlet udviklingsværktøj baseret på OL-point. Et værktøj der kommer til at danne rammen for dansk svømnings overordnede sportslige udvikling. Baggrunden for den røde tråd gennem mesterskabsstrukturen er som nævnt OL-point, som er blevet udviklet i eliteafdelingen af Paulus Wildeboer gennem flere år. OL-pointene er en udviklingskurve, der beskriver den teoretiske udviklingskurve for en given svømmer på internationalt niveau, startende med 10/11 år og frem til senioralderen.[2]

[1] For nuværende er niveauet 750-800 point, men målet bør være 900 point langsigtet, hvis vi skal sikre et generelt konkurrencedygtigt miljø, der fordrer og udvikler internationale medaljetagere.
[2] Se bilag for yderligere eksempler og forklaringer.

Landsholdenes opbygning

Landsholdene skal fungere som kernen i dansk svømnings fortsatte internationale udvikling. Dansk svømnings mulighed for at klare sig i den internationale konkurrence går blandt andet via et stærkt og i elitesatsningen centralt placeret landshold. De bedste svømmere fra klubberne og NTC skal have et samlet træningsmiljø, hvor de i perioder gennem sæsonen kan modtage sparring og udvikling af landets bedste svømmere og trænere. Som udgangspunkt tilrettelægges forberedelsen til de internationale mesterskaber ud fra rammen om et samlet landshold. Landsholdene skal inspirere svømmere, klubber og trænere til at udvikle sig yderligere, samt ikke mindst vise, at dansk svømning er internationalt konkurrencedygtig. Organiseringen af landsholdene sker ved at der ved hver sæsonstart, hvor bruttogrupper, der bedst kan sammenlignes med projektgrupper, udtages med henblik på opnåelse af specifikke mål inden for de relevante aldersgrupperinger på landsholdene. Når målet er opnået / sæsonens primære mål afsluttet opløses grupperne og nye bruttogrupper dannes ved næste sæsonstart.

Mål og formål med landsholdene

Deltagelse på landsholdene bygger på præstationer opnået i konkurrencesituationer samt individuelle vurderinger foretaget af landstræner, talentudvikler og sportschef.
Landsholdene skal danne rammen om en svømmers individuelle udvikling, og skal være et udviklingssted baseret på motivation, stor ansvarsfølelse fra svømmer og personlig træner om at opnå perfektion, samt en evne og vilje til at præstere. Fortsat udvikling i henhold til udviklingskurve og fortsatte præstationer ved internationale mesterskaber er forudsætninger for at fastholde plads på landsholdene.
Landsholdene og arbejdet med at udvikle svømmerne skal yderligere danne basis for at svømmernes personlige trænere udvikler sig i samme takt som svømmerne.
Landsholdenes sæsonplaner drøftes med de for landsholdene relevante trænere før de gøres endelige. Landsholdsudtagelsen skal ses som et tilbud om hjælp til udvikling af en svømmer frem mod internationalt niveau. Fravælges tilbuddet er det fortsat muligt for svømmeren at kvalificere sig til internationale mesterskaber og Dansk Svømmeunion vil i givet fald - på baggrund af en individuel vurdering - tage stilling til om/hvordan og på hvilke betingelser svømmeren indgår i bruttotruppen.

Landstræner eller talentudvikler er ansvarlig for landsholdene, og har ret til at udtage og fratage svømmere plads på landsholdene, og har begge kompetencerne til at give individuelle vilkår for udtagelse og deltagelse til landsholdene.

Overordnet set skal der arbejdes med følgende bruttogrupper:

- Seniorbruttogruppe
  Seniorgruppen skal opdeles i to hold. Et hold, EM-gruppen, arbejder i toårige cyklusser frem mod EM på langbane hvert andet år (lige år). Dette hold erstatter det hold, som tidligere har været benævnt udviklingslandsholdet. Det andet hold, VM-gruppen, arbejder i fireårige cyklusser frem mod OL hvert fjerde år og VM hvert andet år (ulige år).
  Udtagelsen til en seniorbruttogruppe skal baseres på at svømmerne ved det internationale mesterskab kan yde en toppræstation der som minimum resulterer i

en placering i semifinale (top 16 placering efter indledende). Kriterierne for udtagelse til begge bruttogrupper baseres på olympiske point omregnet til tider.

- iTUP-junior bruttogruppe
  Juniorgruppen er én gruppe med en sæsonplan der leder frem mod topning ved EM for juniorer. Juniorgruppens fokus skal være rettet mod korrekt og langsigtet udvikling i de "strategisk rigtige" løb og distancer. Disse løb og distancer er crawl mellem- til langdistance samt IM løb. Det betyder samtidig, at kortsigtede mål om medaljer træder i baggrunden. Fokus er på at sikre en optimal udvikling af svømmerne med henblik på at præstere på højeste internationale niveau som seniorer.
  Udtagelsen til en juniorbruttogruppe skal baseres på at svømmerne ved EJM yder en toppræstation, der som minimum resulterer i en placering i semifinale (top 16 placering efter indledende). Kriterierne for udtagelse baseres på olympiske point omregnet til tider. Hver af de to juniorårgange skal have egne kravtider.
- iTUP-årgang bruttogruppe
  Årgangsgruppen skal bestå af de svømmere som sportsafdelingen vurderer, har det største langsigtede potentiale for dansk svømning. Fokus skal være på komplet svømmer udvikling og ikke på opnåelse af kortsigtede stærke resultater ved eksempelvis EYOF. Med komplet svømmer menes svømmere der træner i henhold til ATK (i vand og på land) og som træner efter distancer og discipliner som crawl mellem- til langdistance samt IM løb.
  Kriterierne for udtagelse baseres som udgangspunkt på olympiske point omregnet til tider suppleret med subjektive tilvalg af landstræner og talentudvikler. Udtagelse kan kun finde sted ved at have opnået en "sum" af resultater, hvor minimum et medleyløb og et mellem- til langdistance crawlløb indgår.

Den sportslige ledelse i form af sportschef, landstræner og styregruppe skal som en tidlig opgave i den nye satsningsperiode udfylde den generelle ramme for landsholdene. Rammen defineres af svømmeplanen, men udfyldes i form af regler og retningslinjer af den nye sportslige ledelse.

Dog ønsker arbejdsgruppen at synliggøre, at udfyldelsen af rammen for deltagelse på landsholdene har været diskuteret i flere omgange. Både i arbejdsgruppen, men også på høringsmøderne med klubberne. Diskussionen har primært været baseret på om landsholdene skal fungere som et tilbud, der kan benyttes helt eller delvist både før og efter en kvalifikation til et internationalt mesterskab, samt om holdet til et internationalt mesterskab obligatorisk skal forberede sig sammen. Der er i arbejdsgruppen opnået enighed om at landsholdene skal være stærke og centrale ift. at nå de sportslige målsætninger, samt at individualisering skal være mulig før og efter kvalifikation til et internationalt mesterskab. Eventuelle individualiseringer finansieres af svømmer og klub. Kompetencen til at træffe beslutning om individualiseringer ligger hos den sportslige ledelse i form af sportschef og landstræner. Beslutningen skal baseres på en vurdering af hvorvidt en eventuel individuel plan sandsynliggør, at en svømmer opnår den ønskede udvikling frem mod det internationale stævne.
Igen understreger arbejdsgruppen, som allerede skrevet, at rammen for landsholdenes udfyldelse afklares endeligt af den kommende sportslige ledelse.

Klubtrænerne er en central del af den langsigtede udvikling for dansk elitesvømning, og der skal generelt udvikles flere klubtrænere, der kan bidrage med internationale svømmere. Denne udvikling fordrer inkludering af de trænere, der vurderes at have internationalt potentiale i landsholdsarbejdet. Der arbejdes i rammen med fire forskellige typer af trænere:

- Verdensklasse træner – en træner, der i de seneste fire år har haft svømmere i OL eller VM finaler
- International træner – en træner, der har haft svømmere kvalificerede individuelt til EM, VM ellere OL på langbane.
- National toptræner – en træner, der har leveret adskillige medaljer til nationale mesterskaber og haft enkelte svømmere kvalificeret til internationale kort- eller langbane mesterskaber på senior eller juniorniveau.
- Ung talenttræner – en træner, der ofte har svømmere kvalificerede til enten årgangs- eller juniormesterskaber (NÅM, EYOF, NJM, EJM), men som på grund af sin unge alder eller korte trænerkarriere, ikke endnu har haft seniorer eller har arbejdet med specielt mange juniorer.

Ud fra disse fire niveauer udarbejder sportsafdelingen i samarbejde med trænergruppen fra landsholdsarbejdet tilbud om involvering af relevante trænere. Det understreges dog, at ansvaret for den enkelte træners udvikling og kompetencen til beslutte sig for deltagelse i aktiviteter ligger hos klubben, hvori træneren er ansat. Yderligere understreger arbejdsgruppen, at alle trænere proaktivt bør opsøge ny viden og udvikling, således at træneren altid er et eller flere niveauer foran sine svømmere.

Aldersrelateret træning (ATK) i ny og udvidet udgave, version 2

Den eksisterende ATK version, samt gerne en ny opdateret version med tilhørende webbaseret planlægningsværktøj, udbyggede kapitler med fokus på ”how to” og implementering i klubberne skal udgøre den faglige ramme og rettesnor for arbejdet med landsholdene og ikke mindst ift. arbejdet med klubbernes langsigtede sportslige udvikling. Sportsafdelingen skal som udgangspunkt som en tidlig opgave i den nye satsningsperiode udarbejde denne nye og udvidede rettesnor, ATK version 2, for det faglige og sportslige arbejde. Version 2 udgaven af ATK er planlagt til at få tilføjet et kapitel om ledelse, organisering og udvikling af svømmeklubber.

NTC’s rolle og formål

NTC skal bygge på det arbejde og den kontinuitet der bliver opnået i klubberne og skal kunne udvikle svømmerne fra national elite til international elite og slutteligt til verdenselite. NTC kan kun fungere optimalt når fødekæden og den etablerede struktur fungerer optimalt. Dvs. at der skal være bred opbakning blandt klubber, trænere og svømmere til NTC’s tilstedeværelse og til at NTC kan hjælpe klubberne med den udfordrende udvikling frem mod verdenseliten. Yderligere skal NTC give svømmerne en ekstra karrieremulighed, og en mulighed for at træne og sparre med de bedste svømmere i landet til den daglige træning.

NTC skal fungere som inspirator, udfordrer og drivkraft for en elitær udvikling af svømmerne på et højt internationalt niveau. Ligeledes vil åbenhed og vidensdeling omkring den specifikke træning og træningsprincipperne være vigtige fokuspunkter for NTC's virke.
NTC vil dagligt blive håndteret og koordineret af en fuldtids NTC-cheftræner assisteret af en assisterende træner. En cheftræner der ift. udtagelse til internationale mesterskaber er ligestillet med en klubtræner.

Miljøet skal være præstationsorienteret, præget af professionalisme og "tilbuddet" til svømmerne skal være attraktivt ift. den daglige træningskvalitet og i forhold til de rammer svømmerne tilbydes uden for den daglige træning. Med professionalisme menes at svømmerne har optimale fysiske træningsforhold og sammenhæng i hverdagen, samt at der kan tilbydes bolig- og madordning.

Der bør i relation til det mere formelle indgås en aftale mellem svømmer, klub og Dansk Svømmeunion når en svømmer starter på NTC. En aftale der skal regulere og afklare de fælles forventninger til udviklingsforløbet på NTC. Yderligere bør sportsafdelingen i samarbejde med Team Danmark udvikle konceptet om NTC i en retning der er inspireret af andre landes velfungerende nationale træningscentre. Fx det australske system, hvor mad- og boligordning (kollegie) samt vand- og styrketræning alt sammen er i nærhed.

Klubbernes sportslige udvikling, herunder den røde tråd

I samarbejde med det nuværende mesterskabsudvalg under svømmesektionen ønsker arbejdsgruppen bag svømmeplan 2016, at der skal udarbejdes en samlet stævne- og kravtidsmodel. Dette skal ske for at sikre, at den røde tråd i udviklingsarbejdet hænger sammen helt fra de yngste årgangssvømmere og frem til de kommende OL-finalister. Arbejdets formål vil være at etablere en model for at fastsætte kravtider til mesterskaber fire år frem i tiden, så svømmerne i de forskellige årgange et længere stykke frem i tiden er klar over, hvilket niveau der skal sigtes efter. Samtidig ønskes:

- etablering af sammenhæng mellem kravtider til alle mesterskaber
- beskrivelse af den ønskede udvikling for svømme-Danmark gennem kravtiderne
- fastsættelse af tydeligere mål for udviklingen frem til det internationale niveau og sikring af at disse mål hænger sammen med udviklingen i mesterskaberne og koncepterne for de forskellige mesterskaber

På den måde bliver kravtiderne til mesterskaberne fremadrettet et udviklingsværktøj, samtidig med at de (som det har været tilfældet indtil nu) etablerer rammerne for mesterskaberne.
Baggrunden for den røde tråd gennem mesterskabsstrukturen er "OL-point", som er blevet udviklet i eliteafdelingen i Dansk Svømmeunion gennem flere år. OL-pointene er en udviklingskurve, der beskriver den teoretiske udviklingskurve for en given svømmer på internationalt niveau, startende med 10/11 år og frem til senioralderen.

OL-pointberegneren kan anvendes og testes via dette link:
http://www.svoem.dk/t2w_1590.asp

Kurven er bygget op således, at herresvømmere når de er 22 år og damesvømmere når

de er 20 år gamle, opnår 1.000 point, svarende til at have et forventet niveau til at komme i finalen til olympiske lege, via en naturlig og forsvarlig udvikling år for år fra årgangssvømmere til seniorsvømmere.

Med indførelsen af dette arbejdsværktøj er det håbet fra mesterskabsudvalget og fra arbejdsgruppen bag svømmeplan 2016, at kravtiderne til mesterskaberne bliver lettere tilgængelig og mere forudsigelig. Det er samtidig håbet, at arbejdet med OL-pointene i den daglige stræben efter kravtider kan give klubberne et billede af egne stærke og svage sider. For eksempel kan man med sin egen klub som udgangspunkt, nemt indplacere egne svømmere som punkter for alle aldersgrupper og på den måde få et billede af, hvordan klubbens udvikling og status er.

Arbejdet med at udvikle og styrke seniorsvømmernes rammer og vilkår i klubberne er sportsligt et vigtigt udviklingspunkt. Arbejdsgruppen ønsker at signalere til de danske eliteklubber, at målet med det langsigtede sportslige udviklingsarbejde naturligt er at opnå høje internationale resultater, men lige væsentligt, at klubberne etablerer og arbejder med forbedring af vilkårene for de danske seniorsvømmere. Det kan fx være øget fokus på forbedring af de direkte økonomiske vilkår for svømmerne, det kan fx være i form af periodevise forbedrede balancer mellem et arbejds-, studie- og eliteidrætsliv og det kan fx være igennem optimering af specielle tilbud i den daglige træning der giver mere ”voksensparring”.

Arbejdsgruppen understreger at sammenhængen mellem den motivation og betydning mesterskabsstrukturen har for dansk svømnings udvikling, den røde tråd i kravtider til nationale og internationale mesterskaber og frem til landsholdsarbejdet er vigtig for dansk svømnings langsigtede udvikling.

3: Organisatorisk udvikling

Den organisatoriske udvikling ift. at nå de overordnede mål om at øge videns- og kompetenceniveauet blandt klubledere og trænere skal understøtte de sportslige mål med den hensigt, at der findes en moderne og opdateret viden om klubudvikling i de danske konkurrence- og eliteklubber.

Arbejdsgruppen har haft megen opmærksomhed på udvikling af fødekæden og de svømmeklubber, hvor fremtidens talenter ”fødes”. Organisatorisk udvikling af elite- og konkurrenceklubber bliver således en markant opgave for den kommende sportsafdeling. Derfor er det vigtigt, at der udvikles et værktøj, hvormed klubudviklingsarbejdet kan understøttes og måles. Det bør være en tidlig opgave for styregruppe og sportsafdeling at udvikle dette værktøj. Ligeledes vigtigt er det for arbejdsgruppen at kommentere på, at der påhviler en gensidig forpligtigelse i forhold til arbejdet om den organisatoriske udvikling. Det skal forstås på den måde, at klubber der ønsker at samarbejde med sportsafdelingen om et udviklings- eller certificeringsforløb skal levere konkrete og målbare resultater, der understøtter sportsafdelingens sportslige målsætninger med Team Danmark og Dansk Svømmeunion.

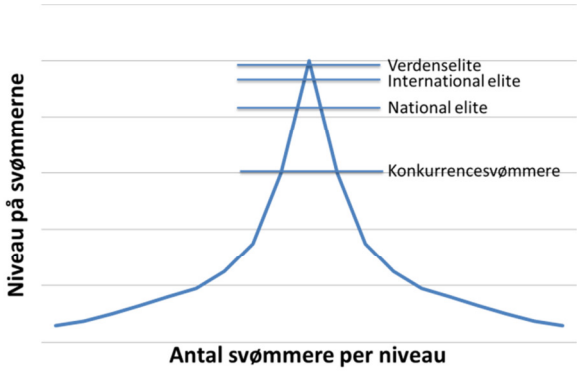
Fx skal en klub der certificeres på højeste niveau have et vist antal svømmere på nationalt elite niveau, på internationalt elite niveau og gerne også på sigt også på verdens elite niveau. Ligeledes gælder, at en certificeret klub skal kunne levere et vist antal svømmere på de forskellige landshold (senior og iTUP), samt være villig til at lade sine trænere indgå i arbejdet omkring landsholdene.

Klubbernes organisatoriske udvikling

I forbindelse med udvikling af svømmeplan 2016, har der været et ønske om at tage stilling til hvorledes elitemiljøet uden for NTC kan udvikles. Strategisk skal det sikres at klubmiljøerne er i stand til at levere svømmere, på et tilstrækkeligt højt niveau og i tilstrækkelige mængder. Der er derfor behov for at tage stilling til, hvorledes at klubberne generelt og de såkaldte eliteklubber specifikt, kan og skal udvikles i fremtiden. Der bør tages stilling til både kvalitet af klubmiljøet, ligesom der bør tages stilling til kvantiteten af klubsvømmere og klubber på de forskellige niveauer.

Kvantiteten

For at klubmiljøet i Danmark skal være i stand til at udvikle de kommende olympiske stjerner, skal der dels være et tilstrækkeligt antal svømmere på de forskellige niveauer og dels skal der være tilstrækkelige klubmiljøer der kan konkurrere og udvikle svømmerne på også de øverste niveauer. Med hensyn til de øverste niveauer menes primært niveauet under international elite.



Der bør som en tidlig opgave for den nye sportslige ledelse af sportsafdelingen, udarbejdes en generel model for hvilken mængde af svømmere der bør være i svømme-Danmark i de forskellige aldersgrupper og hvilket svømmeniveau de skal have for at det kan sandsynliggøres, at der er tilstrækkeligt med svømmere i Danmark, der vil nå det internationale elite niveau.

Kvaliteten

For at klubberne er i stand til at udvikle tilstrækkeligt med svømmere på et tilstrækkeligt højt niveau, skal det strategisk sikres, at klubmiljøerne arbejder med høj kvalitet ift. både talent- og organisatorisk eliteudvikling. En forudsætning for tilstrækkelig god kvalitet i klubmiljøerne er, at klubberne ikke kun udvikles via øget svømmesportslig kompetence og udfordringer, men mindst ligeså vigtigt, med hensyn til øvrige kompetencer som fx ledelse, struktur, organisering samt opbygning af et økonomisk fundament.

Klubmatrix
Som retningslinje og inspiration for klubberne er der udviklet en såkaldt "klubmatrix" [3], hvor der lægges op til en opdeling af de danske svømmeklubber i fem kategorier:

- Svømmeklub med kun svømmeskole ⇨ kaldet svømmeskoleklub
- Svømmeklub med også konkurrence niveau på årgangs niveau ⇨ kaldet talentklub
- Svømmeklub med også konkurrence niveau på junior niveau ⇨ kaldet konkurrenceklub
- Svømmeklub med også konkurrence niveau på senior niveau ⇨ kaldet eliteklub
- Svømmeklub med også et elite program ⇨ kaldet elite + klub

For hver klubtype findes forskellige parametre, som den enkelte klub som minimum skal tage stilling til og lade sig inspirere af. De forskellige parametre er opdelt i seks hovedområder:

- Trænerfagligt niveau
- Træningsmiljø
- Faciliteter
- Organisation
- Økonomi
- Struktur

De forskellige klubber vil have forskellige udfordringer fx alt efter sportsligt niveau, geografisk placering i landet og økonomisk formåen. Matrixen er ikke velegnet til certificering eller som "stand alone" udviklingsværktøj. Det kræver en tilpasset proces for at kunne kortlægge styrker og udviklingsområder med henblik på yderligere udvikling af klubben. Matrixen bør fremadrettet bringes i spil ift. de klubudviklings- og certificeringsprogrammer som sportsafdelingen skal arbejde med. Her kan klubmatrixen indgå som en del af udviklingsforløbet og danne et stærkt og afklarende fundament for en ansøgning til sportsafdelingen om et videre forløb.

Endelig kan klubmatrixen anvendes til dels prioritering af indsatserne fra Dansk Svømmeunions side, samt danne grundlag for en opdeling og fordeling af svømmere og talenter (se ovenstående afsnit om kvantitet). Det betyder, at sportsafdelingen og Dansk Svømmeunions udviklingsafdeling bør vælge at lave en indledende "skrivebordsopdeling" af de danske svømmeklubber i henhold til klubmatrixens anbefalinger.

Vedrørende prioriteringerne fra sportsafdelingen og udviklingsafdelingen i Dansk Svømmeunion kunne ansvaret for den organisatoriske udvikling af svømmeskole-, talent-konkurrenceklub ligge hos udviklingskonsulenterne bistået af talentudvikler. Sportschef og landstræner vil være ansvarlig for elite- og elite + klubberne.

[3] Matrix fremgår af bilag til Svømmeplan 2016.

Det kunne se sådan her ud:

	Udviklingsmatrix for klubudvikling: Dansk Svømmeplan 2016	Klubtype: Klub med svømmeskole: svømmeskoleklub	Klub med svømmeskole og konkurrencesvømning på årgangsniveau: talentklub	Klub med svømmeskole og konkurrencesvømning på årgangs- og juniorniveau: konkurrenceklub	Klub med svømmeskole og konkurrencesvømning på årgangs-, junior og seniorniveau: eliteklub	Klub med svømmeskole og konkurrencesvømning på årgangs-, junior, seniorniveau og eliteprogram: elite + klub
Organisation	Udviklingskonsulenter					
Organisation	Sportschef					
Sportslig	Talentudvikler					
Sportslig	Landstræner					

Konklusion og eksekvering af klubmatrix

Klubmatrixen repræsenterer i sin nuværende udformning en retningslinje og kan danne grundlag og inspiration for fremtidig klubudvikling, det være sig både set fra Dansk Svømmeunions synspunkt, men også set fra en klub der ønsker at bench marke sig op i mod resten af svømme-Danmark. I planlægningsfasen af klubudviklingsarbejdet bør der laves en mere detaljeret og individuel plan for udvikling af de enkelte klubber, ligesom der bør prioriteres for optimal anvendelse af ressourcer mht. eliteudvikling.

Klubmatrixen er lavet til svømmeplan 2016, og har derfor taget udgangspunkt i en klub med et eliteprogram. Det er kritisk, at der i de kommende år tages initiativer til udvikling af som minimum de bedste elite- og elite + klubber i Danmark for at sikre, at Danmark i de kommende år fortsat kan producere elitesvømmere med internationalt højt niveau.

Arbejdsgruppen anbefaler at sportsafdelingen skal udarbejde klubcertificeringskoncepter med klubber kategoriseret som elite- og elite + klubber, og at et samarbejde indgås med udviklingsafdelingen i Dansk Svømmeunion ift. udvikling af svømmeskole, talent- og konkurrenceklubber. Der bør være en fælles tilgang og en basis udviklings- og certificeringsplatform at arbejde ud fra i de to afdelinger i Dansk Svømmeunion.

Organisering af sportsafdelingen

Eliteafdelingen som den fungerer i skrivende stund (efterår 2011) og arbejder i dag blev grundlagt i efteråret 2002 og har siden arbejdet professionelt med at udvikle dansk elitesvømning. Med professionelt menes, at kompetencer og ansvar ligger hos ansatte med faglighed indenfor elitesvømning.

Dansk Svømmeplan 2016 anbefaler som allerede beskrevet, at svømmesporten samles i en sportsafdeling. Sportsafdelingen vil være en fusion af den nuværende eliteafdeling og den nuværende svømmesektion. Det betyder, at sportschefen bliver overordnet ansvarlig for alle ansvarsområder relateret til de nuværende funktioner i eliteafdeling og svømmesektion. Alle udvalg under svømmesektionen anbefales at fortsætte uændret i

sportsafdelingen. Dog bør mesterskabsudvalget erstattes af et stævneudvalg som overtager ansvaret for alle stævner arrangeret i regi af Dansk Svømmeunion. Det betyder, at arbejdsgruppen anbefaler, at al stævneaktivitet og planlægning heraf flyttes fra breddesektionen og de regionale udvalg til sportsafdelingen og stævneudvalget.

Sportsafdelingen ledes overordnet set af en styregruppe hvor både aktivrepræsentant, Team Danmark, Dansk Svømmeunions bestyrelse, direktør og sportschef har sæde. I det daglige arbejde er det arbejdsgruppen der er referencerammen for alt arbejde relateret til landshold og landsholdssvømmerne, og her træffes beslutninger, som er tættere på den daglige drift og den enkelte svømmer. I arbejdsgruppen sidder sportschef, landstræner, cheftræner på NTC og Team Danmark konsulent.

Sportsafdelingen organiserer sig overordnet med følgende medarbejdere:

- sportschef: Lederprofil med baggrund fra svømmeverdenen der varetager sportsafdelingens ansatte, økonomiansvaret samt relationer til eksterne partnere som fx Team Danmark, medier, DIF og sponsorer.
- landstræner: Profil er leder, uddanner og relations skabende. Sportslig ansvarlig for opnåelse af resultater ved internationale mesterskaber og dermed resultatkontrakt med Team Danmark. International erfaring med opbygning af absolutte topresultater. Ingen fast træning på NTC.
- cheftræner på NTC: Profil er stærk bassintræner og ”god håndværker”. Skal have erfaring med udvikling af internationale topsvømmere.
- assisterende NTC-træner: Profil er ”lærling”. Fx ung og talentfuld dansk klubtræner med godt netværk blandt danske klubtrænere.
- talentudvikler: Profil er erfaren træner med stærk faglig og praktisk ballast. Skal være stærk kommunikator og god til at uddanne og ”nå” unge svømmere og deres forældre.
- stævne- og elitekoordinator: Profil er trænerbaggrund med stærke organisations- og administrationsevner. God til IT samt mundtlig og skriftlig kommunikation.

Organisering af netværk med svømmere, trænere og klubber

Sportsafdelingen skal udover de formelle udvalg fra fusionen med svømmesektionen organisere sig med en række netværkslignende relationer til nøgleinteressenter rundt om elitearbejdet.

Som udgangspunkt har arbejdsgruppen identificeret følgende nøgleinteressenter. En gruppe af interessenter der set over en fireårig periode bør være dynamisk tilpasset til sportsafdelingens aktuelle situation og udvikling. Det betyder, at yderligere tiltag og netværk godt kan etableres i løbet af perioden.

- netværk af elite og elite + certificerede klubbers politisk eliteansvarlige, sportschef og Dansk Svømmeunions direktør er ansvarlig for facilitering af eliteledernetværket. Politisk eliteansvarlige fra Dansk Svømmeunions bestyrelse samt direktør skal deltage
- netværk af elite og elite + certificerede klubbers cheftrænere suppleret af eventuelle ekstra trænere til svømmere på seniorlandsholdet, sportschef og landstræner er ansvarlige for facilitering af elitetrænernetværket
- faglige uddannelsesdage for trænere med svømmere i landsholdssystemet

Arbejdsgruppen mener, at elitenetværket baseret på ovenstående generelle kategoriseringer selv bør definere hvilke opdelinger gruppen skal have. Der kan pga. gruppens størrelse og relevans i måden hvorpå eliteklubberne organiserer sig og arbejder på, blive tale om et eller flere netværk. Arbejdsgruppen opfordrer også til, at når elitenetværket mødes, så bør elitetrænerne inviteres med 1 – 2 gange pr. år. Trænerne kan "køre" et separat spor, og der kan evt. være et fællesindslag. Ideen er at skabe netværk og forståelse på tværs af trænere og ledere.

Arbejdsgruppen understreger at netværkene ingen beslutningsmæssige kompetencer har. Netværkene bør af sportsafdelingen og Dansk Svømmeunions øvrige ledelse opfattes som en central sparringsgruppe, hvor der fx efter hver styregruppe med Team Danmark bør gives en udførlig tilbagerapportering til eliteledernetværket. Ligeledes bør sportsafdelingen ift. elitetrænernetværket sammen evaluere- og planlægge landsholdssæsonen.

Netværksgrupperne bør mødes minimum 1 gang pr. kvartal.

De aktive seniorlandsholdssvømmere skal vælge en holdkaptajn. Holdkaptajnen er svømmernes talerør og repræsentant i sportsafdelingens styregruppe. Derudover skal sportschefen som minimum afholde et statusmøde med holdkaptajnen hver sjette uge. Holdkaptajnen skal også inviteres med til de møder i elitetrænernetværket der omhandler sæsonplanlægning og sæsonevaluering.

4: Anbefalede handlinger som følge af svømmeplan 2016

- regler og retningslinjer om landshold og internationale kvalifikationer
- gennemgang af aktivaftale
- speciel aftale mellem NTC-svømmere, Dansk Svømmeunion og svømmeklub
- vedtægtsændringer ift. svømmesektion og breddesektionen
- gennemførelse af den i 2009 vedtagne nye mesterskabsstruktur
- nyt kravtidssæt baseret på langsigtet udvikling og OL-point for alle mesterskaber arrangeret af Dansk Svømmeunion
- opsætning og udvikling af værktøj til måling af organisatorisk udvikling i danske konkurrence og eliteklubber
- opsætning af koncept for elite og elite + klubudviklings- og certificeringsprogram

- bestyrelsen igangsætter primo januar de nødvendige vedtægts- og regelændringer, så de anbefalede tiltag i Dansk Svømmeplan 2016 kan implementeres efterår 2012
- idekatalog til hvordan klubberne forbedrer vilkårene for seniorsvømmere
- udarbejdelse af en kommunikationsplan for hvordan der informeres om indholdet i Dansk Svømmeplan 2016 til interessenter i dansk svømning samt berørte medarbejdere i eliteafdelingen samt frivillige i svømmesektionen

5: Betænkninger

- en del af arbejdsgruppen ønsker eliteklub repræsentation i styregruppen mellem Dansk Svømmeunion og Team Danmark
- trænerrepræsentanten i arbejdsgruppen har fremført, at der ønskes en mere klart defineret passus i forhold til kvalifikation til internationale mesterskaber. Således ønsker trænerne, at klubberne mere klart, end formuleret i ovenstående tekst, får muligheden for selvstændigt, og dermed uden for landsholdet, at forberede det internationale mesterskab via egne forberedelser. Dette har der ikke været enighed om i arbejdsgruppen.
  Yderligere, er det trænerrepræsentantens ønske, at egne klubforberedelser fra kvalifikationstidspunktet til det internationale mesterskab og frem til mesterskab skal kunne finansieres via sportsafdelingens aktivitetsbudget.

6: Væsentligste forandringer

- meget ambitiøs – dansk svømning ønsker fortsat at gå efter internationale topresultater
- opdeling af NTC træner og landstrænerfunktionen og omorganisering af den tidligere eliteafdeling (omdøbes til sportsafdelingen)
- mandatet for NTC er styrket
- svømmeplan og ikke eliteplan (samling af svømmesporten)
- rød tråd fra det mindste nationale mesterskab til det største internationale mesterskab (VM og OL)
- sammenhæng i udtagelseskriterier til nationale mesterskaber, til landshold og til internationale mesterskaber
- opdatering af det aldersrelaterede træningskoncept (ATK)
- ny holdkaptajn funktion for de aktive
- styrkelse og formalisering af netværksdannelsen rundt om sportsafdelingen
- stærkt fokus på klubudvikling og langsigtet tankegang
- stærkt fokus på trænerudvikling
- kortsigtet og langsigtet målsætning med konkurrencesvømning
- bred plan med stor enighed i bagland og blandt interessenterne